

Содержание

Вводная 11

Дизайн-менеджмент цифровых продуктов ... 12; Чем эта книга отличается от других ... 13

Модель зрелости 15

Зрелость компании 16

Ресурсы ... 16; Процессы ... 17; Приоритеты ... 19; А как в вашей компании? ... 20

Зрелость дизайна 21

Команда-исполнитель ... 22; Команда-тактик ... 23; Команда-визионер ... 24; Другие модели зрелости дизайна ... 25

Паттерны дизайн-менеджмента 27

Что такое паттерны дизайн-менеджмента 29

Осознание ценности дизайна ... 31; Качество продукта ... 32; Скорость выхода на рынок ... 33; Снижение рисков при выходе на рынок ... 34; Увеличение аудитории и прибыли продукта ... 35; Усиление бренда ... 36; Создание и усиление команды и процессов дизайна ... 37

Оперативный уровень	39
Лидер дизайна	41
Стартовая ситуация ... 41; Появление лидера в команде ... 43; Зона ответственности ... 45; Должность ... 47; Навыки и качества ... 48	
Кредит доверия	55
Из чего строится доверие ... 56; Анализ причин доверия и недоверия ... 58; Пополнение и расходование ... 59	
Быстрые победы	63
Анализ ситуации ... 63; Выделить быстрые победы ... 66; Первые 90 дней ... 68; Евангелировать улучшения ... 68	
Т-образные специалисты	71
Транзакционные издержки ... 72; Определить навыки ... 73; Научиться оценивать нанимаемых дизайнеров ... 83; Научиться развивать дизайнеров в команде ... 83	
Найм	85
Возникновение потребности в найме ... 86; Карточка-профиль дизайнера ... 86; Поиск ... 87; Отбор ... 88; Найм ... 93; Адаптация ... 93; Увольнение ... 94	
Планирование задач	97
Процесс дизайна ... 98; Среднесрочное планирование ... 100; Краткосрочное планирование ... 102; Ежедневная синхронизация ... 106; Управление рисками ... 106	
Общий инструментарий	109
Выбор инструмента ... 109; Пилот ... 111; Закупка ... 111; Шаблоны ... 112; Организация работы ... 113	
Сессии дизайн-критики	115
Формат ... 116; Подготовка ... 116; Проведение ... 116; Подведение итогов ... 117; Альтернативные форматы ... 118; Как давать обратную связь ... 118	
Доверенные аутсорсеры	121
Найти добротных аутсорсеров ... 122; Договор и бриф ... 122; Ведение проекта ... 123; Поддержка отношений ... 124; Альтернативные форматы ... 125	

Тактический уровень	127
Организационная структура	129
Анализ компании ... 129; Форматы интеграции дизайнеров ... 132; Метрики командной работы ... 136; Оптимизация оргструктуры ... 138; Принципы взаимодействия ... 141	
Карта лиц, принимающих решения	152
Анализ команды и компании ... 152; Определить способ и ситуации коммуникации ... 154; Обкатка и решение проблем ... 155; Менеджмент своего менеджера ... 156	
Навыки командной работы	158
Анализ ситуации ... 158; Набор общепрофессиональных навыков ... 159; Развитие навыков ... 161	
Развитие дизайнеров	164
Анализ команды ... 164; Составление карты компетенций ... 165; Грейды ... 168; Оценка дизайнеров ... 170; Индивидуальный план развития ... 173; Встречи один на один ... 174; Как развивать? ... 177	
Внутренний маркетинг успехов дизайна	185
Определить текущие цели ... 185; О чем и когда рассказывать? ... 186; Как рассказывать ... 187	
Дизайн-система	191
Набор продуктов для унификации ... 193; Определить визуальный язык ... 194; Описание базовых принципов в любом документе ... 198; Технологическое решение для переноса дизайна в код ... 199; Сделать живой гайдлайн ... 205; Библиотека графики ... 207; Реальное применение на продукты ... 207; Обновления дизайн-системы ... 212; Команда дизайн-системы ... 214; Вспомогательные инструменты ... 217	
Дизайн-долг	220
Первичное наполнение долга ... 221; Разбор долга ... 223; Регулярное пополнение долга ... 225; Карта здоровья продуктов ... 226; Интегральная метрика юзабилити ... 227	
Чек-листы	234
Создание чек-листов ... 234; Состав и описание ... 236; Проверка дизайн-решений ... 238	
Типовые методы	239
Анализ процесса ... 239; Формат методички ... 241; Креативные методы и практики ... 243; Обкатка и масштабирование ... 246	

Решение потребностей пользователей	248
Поиск гипотез решения потребности ... 249; Формулирование гипотез решения потребностей ... 250; Разбить крупные гипотезы на несколько ... 251; Прототипы решений ... 253; Проверка гипотез ... 253; Оценка степени уверенности ... 256; Приоритеты в проверке гипотез ... 258	
Прототипы	262
Этапы запуска ... 262; Виды прототипов ... 264; Оценка и доработка ... 266	
 Стратегический уровень	 273
Общая дизайн-грамотность	275
Прозрачность работы дизайнеров ... 276; Вовлечь в работу над дизайном ... 276; Обучить основам дизайна ... 278; Повысить насмотренность ... 280; Здоровые привычки ... 280	
Кодизайн	286
Когда и кого вовлекать ... 286; Как вовлекать ... 287; Методы ... 288; Как внедрять практики кодизайна ... 295	
Клуб дизайн-лидеров	297
Рост вглубь (увеличение команды и усложнение иерархии) ... 298; Рост вширь (увеличение количества команд) ... 299; Синхронизация ... 300; Масштабирование методов и практик ... 300	
Долгосрочное планирование	303
Цели ... 303; Задачи и проекты ... 305; Оргструктура ... 305; Бюджетирование ... 306	
Влияние на продуктовый план	310
Что стоит добавлять в план ... 311; Формат продуктового плана ... 312; MVP (Minimum Viable Product) ... 315; Скоринг ... 315; Ранжирование задач ... 320	
Метрики дизайна, влияющие на бизнес	325
Виды метрик ... 326; Деньги ... 327; Отношение пользователей к продукту ... 328; Качество работы продукта ... 331; Рынок в целом ... 333; Ценности бренда ... 334; Выбор ключевых метрик для продукта ... 335; Взаимосвязь метрик ... 337; ROI дизайна? ... 344	

Поиск потребностей пользователей	349
Структура потребностей ... 350; Выявление потребностей ... 351; Описание потребностей ... 353; Сегментация ... 355; Оценить важность и ценность потребностей ... 357; «Светофор потребностей» ... 358; Анализ и решение потребностей ... 363	
Customer Journey Map	370
Что картируем? ... 371; Ключевые события ... 375; Точки контакта ... 377; Детали взаимодействия ... 379; Валидация карты ... 382; Разделение на несколько карт ... 384; Работа с картой ... 384	
База знаний и инсайтов	387
Инкрементальные инновации ... 387; Структура базы знаний ... 391; Использование ... 395; Пополнение ... 396; Инструменты ... 397	
ResearchOps	400
Общая модель ... 400; Стратегические исследования: потребности ... 404; Тактические исследования: решение потребностей ... 406; Валидационные исследования: внедрение решений ... 407; Организационная структура ... 408; Карта компетенций ... 411; Поиск респондентов ... 413; Оборудование и помещение ... 413	
Связь бренда с интерфейсом	416
Потребности пользователей ... 416; Платформа и стратегия ... 417; Принципы и характер ... 421; Приземление на носители ... 430; Жизненный цикл бренда ... 431	
HR-бренд	435
Определить цели ... 435; Публикации ... 437; Мероприятия ... 438; Образование ... 439; Личные бренды ... 439; Каналы ... 440; Оценка выхлопа ... 440	
Инструменты внедрения в жизнь	443
0. Портрет компании	444
Канва дизайн-менеджмента ... 445	
1. Ценность дизайна для бизнеса	446
2. Дизайн- и организационные долги	447
3. Стратегия	453
Ценности (вся жизнь) ... 454; Миссия (20 лет) ... 454; Видение (5–10 лет) ... 454; Стратегия (1–2 года) ... 455; Тактика: ближайшие OKR (3 месяца) ... 456	

4. Ресурсы	457
5. Приоритеты	460
6. Пилот стратегии	463
7. Масштабирование успеха	464
Нюансы	465

Выводы	469
---------------	------------

Приложение №1	
Оценка зрелости	473

Оперативный уровень ... 474; Тактический уровень ... 475; Стратегический уровень ... 476

Приложение №2	
Канва дизайн-менеджмента	479

Приложение №3	
Карта навыков	481

Дизайн интерфейсов ... 481; Лидерские навыки ... 482; Пользовательские исследования ... 483

Приложение №4	
Другие модели зрелости	485

Благодарности	501
----------------------	------------

Вводная

Лучше всего, когда дизайном занимаются при выходе на рынок первых продуктов компании. Но так получается далеко не всегда по многим причинам — важно было поскорее запуститься, не хватало ресурсов на старте, требовался максимально быстрый рост, в поиске работающей бизнес-модели концепция постоянно менялась и т. п. Вспомните первые Windows, Android до версии 4.0 и уйму других продуктов. Почему так происходит?



Сравнение Windows 1.0 и 8  1 и Android 1.0 и 4.0  2

Скорость роста аудитории продукта и глубина его проникновения на рынок в ранний период жизни компании оказываются важнее качества дизайна и технических решений. И это особенно характерно для стартапов и концепции MVP (minimum viable product) — сначала необходимо доказать, что ты решаешь **правильную проблему** для **правильной аудитории** на **правильном рынке**. И только потом можно заниматься совершенствованием продукта.

В какой-то момент понимание важности дизайна для успеха продуктов все-таки приходит. Причины могут быть разными — усиление конкурентов, плохая обратная связь от пользователей, негативное общественное мнение, отток аудитории, изменение моды и т. п. Таким образом, компания переходит от агрессивного накопления пользовательской базы к ее удержанию.

Впервые я столкнулся с похожей задачей в компании Mail.ru Group. В то время у нее было около 50 продуктов, причем многие также имели мобильные и планшетные версии — всего несколько сотен проектов. Значительная часть из них — лидеры в своих нишах. Суммарная аудитория — более ста миллионов пользователей. Такой масштаб накладывал свои особенности на процесс переосмысления текущего дизайна. Этот опыт оказался полезным и подтолкнул к систематизации знаний по управлению дизайном в продуктовых компаниях.

Дизайн-менеджмент цифровых продуктов

В последние годы спрос на дизайн-менеджеров активно растет. Компании нанимают все больше дизайнеров, так что нужно грамотно встраивать их в продуктовую команду ради получения максимальной пользы для каждой из сторон. Дизайн-менеджер не только борется за эффективность работы и мотивацию дизайнеров, но и помогает менеджерам продуктов правильно взаимодействовать с ними. Этот спрос изначально родился в продуктовых компаниях, но все больше классических бизнесов (например, банки и телекомы) создают собственные дизайн-команды, хотя раньше они отдавали такие задачи сторонним агентствам. При этом компании нередко совершают одни и те же ошибки.

Теории менеджмента уже больше века, а дизайн-агентства и промышленный дизайн могут похвастаться опытом многих десятилетий. Но только в последнее десятилетие в сфере цифровых продуктов появились действительно яркие истории внедрения дизайна на всех уровнях.

Проектирование человеко-компьютерного взаимодействия активно развивается с 1980-х годов и стало особенно важным после того, как компьютер попал в каждый дом вместе с Windows 95. При этом дизайнеры оставались как бы в тени, а после краха доткомов в районе 2000 года интернет-компаниям пришлось туго. Но к 2006 году началась вторая массовая волна интернет-стартапов, которая не сбавляет темпов до сих пор. Когда они прошли стадию выживания, то также обратили внимание на дизайн как дополнительный способ рыночной дифференциации. Да и добротный пользовательский опыт очень важен для выживания на потребительском рынке — компании не могут терять с таким трудом привлеченных пользователей. Примерно к 2010 году вопросом хорошего дизайна занялись «монстры рынка» — Microsoft и Google присоединились к Apple.

За последние годы на рынке цифровых продуктов произошел прорыв в институционализации дизайна. Как говорит Томас Локвуд  (бывший президент

Design Management Institute), если раньше конкуренция шла между продуктами с хорошим и не очень хорошим дизайном, то сейчас мы все ближе к тому, что его базовый уровень станет хорошим у всех. И лидировать будут те компании, которые встроили дизайн на уровне общей культуры компании.

Чем эта книга отличается от других

Вышло несколько книг о дизайн-менеджменте, ежегодно проводится полдюжины тематических конференций. Кажется, что полезной информации хватает, хотя белые пятна еще есть.

Идея моделей зрелости не нова — я собрал много примеров от разных компаний. Но мой подход помогает внедрить дизайн с учетом особенностей именно вашей компании: вся структура книги построена вокруг того, что нужно делать в первую очередь в вашей ситуации. Это первое из главных отличий данной книги от большинства других о дизайн-менеджменте — они предлагают идеальные рецепты без инструкции о том, как их реализовать.

Я прошел путь повышения зрелости дизайна в Mail.ru Group, которая встала на него примерно в 2010 году. Позже помогал в этом же Райффайзен Банку и Muse Group, где стартовый уровень зрелости уже был высок. Исходя из моего опыта, наблюдения за другими крупными организациями и изучения существующих моделей зрелости дизайна, я выделил три уровня его развития:

Оперативный — дизайнер как конечный исполнитель. Обеспечивает выполнение задач по созданию дизайн-артефактов.

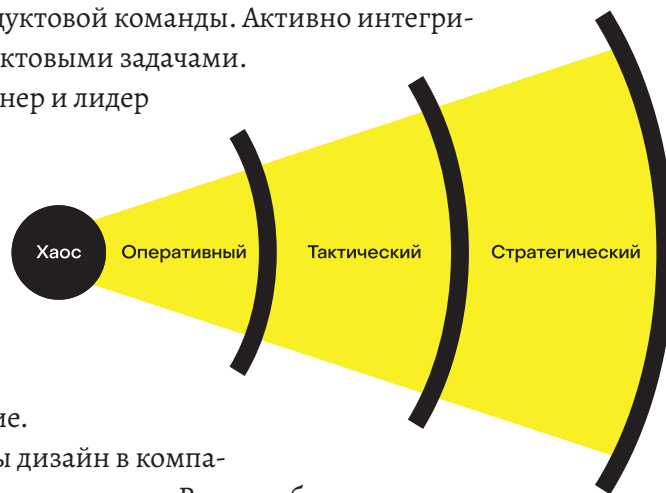
Тактический — дизайнер как часть продуктовой команды. Активно интегрирует работу над дизайном с другими продуктовыми задачами.

Стратегический — дизайнер как визионер и лидер продукта. Влияет на принятие стратегических решений по развитию продуктов.

Эти уровни развития соответствуют уровням проникновения в продуктивное и бизнес-управление. На каждом из них есть не только базовые составляющие, обязательные для его достижения, но и те, которые обеспечивают устойчивое развитие.

Устойчивое развитие важно для того, чтобы дизайн в компании развивался системно и с предсказуемым качеством. Все это обеспечивает дизайн-стратегия. О ней я расскажу в своей книге — объемной и, надеюсь, полезной для вас.

Второе отличие данной книги от других в том, что все практики дизайн-менеджмента выделены в паттерны, которые можно применять отдельно друг от друга — так, как нужно именно вашей компании. Чтобы изменения давали максимальный эффект, важно понимать то, какую ценность бизнесу они приносят и на каком этапе развития компании. У большинства организаций есть свои



особенности, и, хотя цели улучшения дизайна у большинства похожи или одинаковы, реализация стратегии почти всегда уникальна в деталях.

Названий для этой темы в последние годы появилось много, но Владимир Васильевич Голенков, заведующий кафедрой в моем университете, научил меня не ввязываться в терминологические споры — они бесконечны и бессмысленны. Я использую термин «дизайн-менеджмент цифровых продуктов», хотя вы можете встретить в других книгах, статьях и конференциях «DesignOps», «UX-стратегию» и некоторые другие термины. В целом они обозначают разные грани одного и того же.

И главное — книга говорит о важности игры в долгую. Изменение дизайна в компании — это задача на несколько лет, а не месяцев. Она затрагивает не только продукты и их визуальную составляющую, но и саму организацию, ее мировоззрение и культуру. Думайте о своей задаче как о перестройке социотехнической системы, а не просто обновлении нескольких экранов. Ведь причина плохих продуктов — это плохая машина, которая их производит, так что чинить нужно в первую очередь ее.



Модель зрелости

Изменение дизайна в компании с большим портфелем продуктов происходит в несколько этапов. Как уже упоминалось выше, я выделяю три уровня его развития: оперативный, тактический и стратегический. Повторим:

Оперативный — дизайнер как конечный исполнитель. Обеспечивает выполнение задач по созданию дизайн-артефактов.

Тактический — дизайнер как часть продуктовой команды. Тесно интегрирует работу над дизайном с другими продуктовыми задачами.

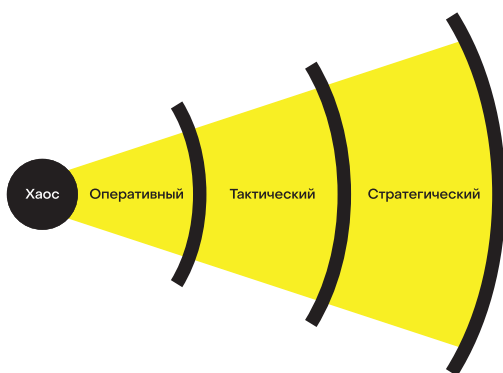
Стратегический — дизайнер как визионер и лидер продукта. Влияет на принятие стратегических решений по развитию продуктов.

Все они соответствуют уровням проникновения в продуктивное и бизнес-управление. На каждом из них есть не только базовые составляющие, обязательные для его достижения, но и те, которые обеспечивают устойчивое развитие. Оно важно для предсказуемого качества и системного улучшения дизайна в компании. Все вместе это называется **дизайн-стратегией**.

Но мало сказать «хорошо быть здоровым и богатым». Нужен долгосрочный план действий. В начале пути всегда есть множество проблем как в самой компании, так и ее продуктах. Порой трудности и их количество по-настоящему фрустрируют: хочется исправить все и сразу, но ресурсы могут быть ограничены, а неэффективные процессы и узкое мировоззрение в плане дизайна не дадут решить многие проблемы раз и навсегда. Да и ценность любого изменения на текущем этапе развития компании разная — нет смысла заниматься повышением общей дизайн-культуры, если сами дизайнеры плохо работают.

Зрелость компании

Помимо дизайна, зрелой должна быть и сама компания. Они находятся на разных уровнях развития в плане успешности бизнеса и внутренней организации. Это обуславливает подвижность в выборе целей, стабильность бизнес-



Уровни зрелости дизайна

модели и текущей позиции на рынке, наличие средств для инвестирования в продукты и процессы, квалификацию и дальновидность сотрудников и руководства, общие приоритеты и т. п. Это та среда, в которой будет развиваться дизайн, поэтому ее особенности крайне важны для успешности реализации дизайн-стратегии. И для внедрения нужно глубоко понимать сущность бизнеса компании.

Для наших задач важно осознать состояние трех ключевых элементов компании — **ресурсов, процессов и приоритетов** (РПП).

Ресурсы

Это основа, обеспечивающая возможность выполнения дизайн-стратегии и дизайна с хоть каким-то приемлемым уровнем качества. В самом простом понимании ресурсы — это:

Деньги, которые можно вложить во что-то кроме самых базовых потребностей. Так достигается работоспособность текущего продукта и привлечение новых пользователей. Важно понимать, есть ли у компании деньги в целом и у конкретного продукта или подразделения в частности.

Люди, способные выполнять задачи по созданию дизайна. Особенно важны их квалификация и загруженность.

Время, которое есть у команды разработки перед запуском продукта или его составляющей.

Кредит доверия, дающий возможность принимать смелые решения без ручного контроля и постоянных решений незначительных вопросов со стороны руководства.

Важно оценить текущее состояние ресурсов и сопоставить с тем, что нужно для успешной реализации вашей стратегии. Если их достаточно — отлично, на старт! Если каких-то ресурсов нет — можно ли получить их в ближайшее время и где? Что, если разбить реализацию стратегии на несколько этапов с постепенным выделением новых? А вдруг нужные ресурсы и так доступны и нужно лишь попросить?

ПРИМЕР АНАЛИЗА НАЛИЧИЯ РЕСУРСОВ

Деньги	● Инструменты: достаточно ● Развитие дизайнеров: недостаточно ● HR-бренд: нет
Люди	● Продуктовые дизайнеры: достаточно ● Коммуникационные дизайнеры: аутсорс ● Пользовательские исследователи: нужен еще один
Время	● Не хватает времени на исследования

Процессы

Системная работа над дизайном — это во многом выстраивание процесса создания и улучшения дизайна, а также интеграция дизайна в общее производство. Хороший процесс работы над дизайном должен учитывать всю производственную цепочку. Причем необходимо помнить о ее реальном состоянии и стараться привести в идеальное. Процессы могут быть такими:

Инициация продуктов и их новых возможностей. Кто именно в компании принимает решение о запуске и редизайне сервисов и/или конкретных функций? Как проводятся исследования рынка, конкурентов и целевой аудитории? В каком виде эти решения становятся задачами, которые ставят перед дизайнерами?

Дизайн и разработка. Какая модель разработки принята в компании — каскадная, итеративная, гибридная? Какие артефакты дизайнеры передают разработчикам и как происходит поддержка внедрения?

Обеспечение качества. Что компания подразумевает под качественной реализацией продукта — базовое «открывается и как-то работает», соответствие функциональным и бизнес-требованиям, хороший уровень юзабилити, следование дизайн-гайдлайнам и оригинальным макетам? Имеет ли дизайн-команда возможность задержать релиз продукта в случае проблем в потребительских качествах?

Дистрибуция продукта. Как и для какой аудитории продвигается продукт? Соответствуют ли реальности рекламные обещания? Сопоставимо ли качество визуального дизайна самого продукта и рекламных материалов?

Поддержка пользователей. На каких этапах и как компания помогает пользователям в решении их проблем в использовании продукта? Какова удовлетворенность пользователей работой службы поддержки? Приходится ли им обращаться с той же проблемой повторно?

Участие дизайнера важно на этапах разработки и обеспечения качества. Оно также необходимо на этапе инициации, если дизайн-команда хочет быть не просто исполнителем. А в рамках проектирования услуг оптимизация процессов поддержки и дистрибуции может стать самостоятельной задачей дизайнера. В идеальной ситуации дизайн является важной составляющей каждого из этапов.

ПРИМЕР АНАЛИЗА. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Инициация продуктов и их новых возможностей	● Частично (оценка продуктового плана)
Дизайн и разработка	● Полностью
Обеспечение качества	● Слабо (только QA)
Дистрибуция продукта	● Слабо (маркетологи аутсорсят)
Поддержка пользователей	● Слабо (критические сообщения из обратной связи)

Не менее важно понимать базовые принципы работы компании:

Полномочия и ответственность каждого из участников команды.

Порядок согласования — от требований и конечных артефактов до больших этапов работ и продуктовых решений.

Оценка и мониторинг эффективности — сотрудников, подразделений, продуктов и продуктовых решений.

Организационная структура — матричная, функциональная, дивизионная или комбинированная. Разделение по продуктам, подразделениям, отделам и ролям.

На старте компании все продуктовые задачи может решать небольшая группа основателей и первых сотрудников. Пока еще молодая команда сама справляется со всеми задачами и обязанностями. Но со временем появляется потребность в более узкой специализации. Идет разделение ролей, найм новых сотрудников и общий рост компании. А значит, меняются организационная структура и рабочий процесс от стадии инициации до запуска продуктов. И если компания амбициозна — это будет происходить регулярно.

Кроме того, в любой организации есть внутренняя политика. В плохом смысле это интриги и подсиживания, а в хорошем — это учет интересов других участников рабочего процесса. Это поможет получать поддержку коллег и действовать эффективнее как команда, избегая внутренних конфликтов и противоречий.

Текущие процессы в компании не всегда идеально работают. Где-то это обусловлено молодостью организации, где-то — прошлыми ошибками или текущим кризисом, а может быть, и косным мышлением руководства. Конечно, сперва придется интегрироваться в эту структуру на условиях компании. Но если вы хотите что-то всерьез поменять, то помимо дизайна нужно пере-страивать и общие процессы. Мы все понимаем, что успешная компания всегда меняется, так что эффективность процессов обычно не успевает за ростом. Это значит, что вам нужно быть начеку и после построения оптимального дизайн-процесса.

Приоритеты

У компании и ее продуктов всегда есть масса путей развития. Приоритеты говорят о том, какие из них и по какой причине будут выбраны. На этот выбор влияет общее состояние рынка и его ниши, которые хотелось бы занять или усилить; позиции и поведение конкурентов; общетехнологические тренды; текущее состояние самих продуктов и бизнеса компании и т. п. Дизайн-менеджер должен не только знать, куда идет компания, но и понимать, почему именно — какие проблемы стоят перед бизнесом прямо сейчас и будут важны в средне- и долгосрочной перспективе. Ведь именно эти проблемы необходимо будет решать с помощью дизайна.

Сами приоритеты бывают разными:

Поиск подходящего рынка, продуктового решения и бизнес-модели для его монетизации. Продукт просто обязан меняться часто и, может быть, даже кардинально для того, чтобы компания выжила.

Рост пользовательской базы и/или прибыли. Продукт получает новые функции и способы распространения.

Удержание пользователей. Появляется потребность отстройки от конкурента — с помощью повышения потребительских качеств, расширения возможностей продукта, оптимизации ключевых сценариев использования, усиления важности бренда, рыночной дифференциации.

Эффективность работы над портфелем продуктов. Теперь важно поддерживать темп и упрощать процесс создания и развития сервисов, в том числе — их дизайна.

Вывод продукта из кризиса. Случается так, что падают пользовательская база, прибыль или рыночная доля — все сразу или по отдельности. Возможны два сценария — постепенная эволюция или радикальные изменения.

Компания может иметь сразу несколько приоритетов. Более того — разные продукты компании могут иметь разные наборы приоритетов. И дизайнерам нужно понимать, чем именно они могут помочь. На первых порах важно научиться эффективно обслуживать текущие дизайн-запросы, причем они бывают совсем простыми и требуют лишь хорошей техники исполнения. А вот дальше можно задуматься о влиянии на постановку проблем и выбор приоритетов.

ПРИМЕР АНАЛИЗА

Удержание пользователей	На рынке начинается серьезная конкуренция. Необходимо удержать свою долю рынка и искать новые точки роста.
-------------------------	--

Дизайн-команда проходит эволюцию в осознании приоритетов. Об этом рассказывали Adaptive Path [↗4](#) на своем тренинге UX Intensive [↗5](#):

- 1 Решение проблем дизайна.
- 2 Решение проблем разработки.
- 3 Решение проблем пользователей.
- 4 Решение проблем бизнеса.

5 Возможность поставить под сомнение необходимость решения конкретной проблемы.

Также важно, чтобы ценность хорошего дизайна понимало руководство компании. Тогда вы будете застрахованы от резкой смены позиций и курса, которые угрожают все ваши достижения в построении процесса и обновлении продуктов. Такое, к сожалению, случается регулярно, и с печальными последствиями для дизайна. Классик дизайна Пол Рэнд всегда стремился работать с топ-менеджментом компании напрямую — так он мог быть уверен, что его работа не ляжет в стол и не будет испорчена ненужными правками.

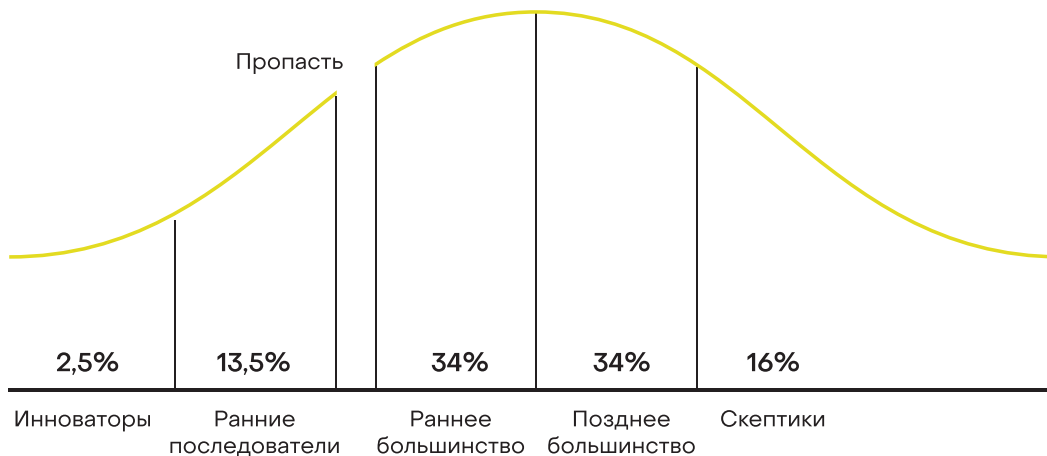
А как в вашей компании?

Приведенные выше параметры ресурсов, процессов и приоритетов можно использовать как чек-лист при изучении компании, для которой вы будете продумывать дизайн-стратегию. Они составляют ее портрет. У большинства организаций есть свои особенности, и, хотя цели улучшения дизайна у большинства похожи или одинаковы, реализация стратегии почти всегда уникальна в деталях.



Жизненный цикл компании © Ichak Adizes

Кому-то везет, и компания изначально считает дизайн важным конкурентным преимуществом и способом дифференциации, он является настоящим бизнес-драйвером. Где-то основатели или кто-то из первых сотрудников — дизайнеры, так что интерфейс изначально делается правильным. Но большинство организаций задумываются о системном подходе к дизайну уже после формирования как бизнес, поэтому изучить его текущее состояние — одна из главных задач дизайн-менеджера. Помимо чек-листа в этом анализе могут помочь модели зрелости компаний и продуктов. Одни из самых известных — жизненные циклы Ицхака Адизеса [76] и модель проникновения продукта Geoffrey Moore [77].



Модель проникновения продукта © Geoffrey Moore

И чтобы усложнить задачу — помните, что компании и конкурентная среда постоянно меняются. Так что ваша стратегия должна адаптироваться к этим изменениям, позволяя получать максимум пользы от дизайна как способа решения текущих задач и проблем.

Модель зрелости технологических рынков © Jared Spool  8

Стадия	Пользователям нужно	Юзабилити значит	Фокус разработчиков
Старт	Базовые возможности	Продукт работает	Технические проблемы и запуск
Битва чек-листов	Лучший набор функциональности	Есть нужные функции	Добавление функций и исправление багов
Войны продуктивности	Выполнить свою задачу лучше и быстрее	Легко	Поддержка продуктивности, уменьшение стоимости технической поддержки
Прозрачность	Самая низкая цена	Продукт невидим	Уменьшение цен или поиск новых рынков

Зрелость дизайна

Как я уже говорил в начале главы, исходя из нашего опыта, наблюдения за другими крупными организациями и изучения существующих моделей зрелости дизайна, я выделил три уровня его развития — оперативный, тактический и стратегический. Чтобы продвигаться вверх по ним, необходимо хорошо понимать, как работает ваша компания и ее бизнес — есть ли все необходимые

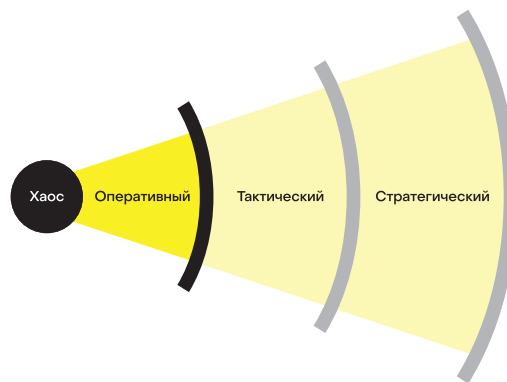
условия, существуют ли текущие ограничения и проблемы. Я кратко опишу эти уровни, а в последующих главах раскрою их более подробно.

Команда-исполнитель

Дизайн-команда действует как конечный исполнитель — обеспечивает выполнение задач по созданию дизайн-артефактов.

Бессистемный дизайн

- 1 Нестабильное качество дизайна.
- 2 Разработчики справляются сами. Располагать элементы интерфейса по экранам нужно в любом случае, также как и оформлять визуальный стиль.
- 3 Первые дизайнеры нанимаются, или же кто-то из существующей команды или основателей компании становится дизайнером (если есть такой опыт или образование).
- 4 Подключаются аутсорсеры. До найма людей в команду или после. Но мало кто знает о том, как правильно работать с дизайнерами, поэтому итоговый результат также непредсказуем.
- 5 Задачи дизайна формально решаются, но его качество остается нестабильным.



Желание перемен и появление лидера

Первый шаг к системной работе над дизайном; первые успехи и перезапуски продуктов.

- 1 Руководство осознает проблемы в потребительских качествах продукта: по негативной обратной связи, оттоку пользователей, критике в отрасли.
- 2 Поиск лидера снаружи или его появление внутри компании.
- 3 Лидер показывает, в чем именно состоят проблемы и как они могут быть решены.
- 4 Ведутся пользовательские исследования и аналитика.
- 5 Первые успехи, первые изменения в продуктах и перезапуски.

Команда и рабочий процесс

Налажен рабочий процесс; есть краткосрочное и среднесрочное планирование; имеются понятные критерии постановки и приемки задач.

- 1 Команда формируется или приглашается готовая. Всегда берутся по возможности сильные или перспективные люди. На раннем периоде можно брать средних,

чтобы оперативно решить возникшие сложности, — позже они растут вместе с командой или уходят.

2 Определяется процедура постановки и финальной оценки конкретных задач. Выстраивается принцип кратко- и среднесрочного планирования работ по дизайну.

3 Определяются ключевые этапы работ по типовым задачам — от создания концепции нового продукта до поддержки существующих.

4 Выбирается и отлаживается оптимальный инструментарий для дизайна интерфейсов, хранения и обмена знаниями и проектными артефактами, планирования и контроля эффективности.

5 Если не хватает рук, то для решения непродуктовых и технических задач подключаются аутсорсеры. Налаживаются долгосрочные связи.

6 Запускаются процессы обучения и профессионального развития специалистов в команде.

7 Идет регулярное обновление продуктов.

Команда-тактик

Дизайнеры становятся частью продуктовой команды — объединяют работу над дизайном с другими продуктовыми задачами.

Интеграция команды

Эффективная работа всей продуктовой команды; дизайнеры понимают разработчиков и менеджеров, а они — дизайнеров.

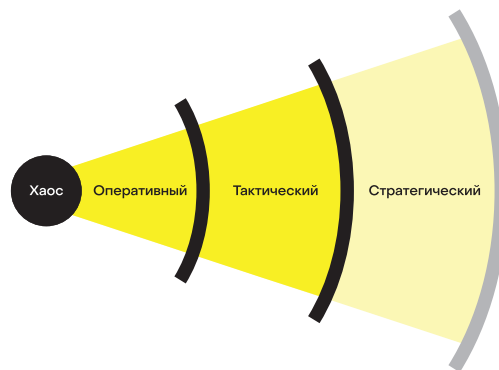
1 Важность хорошего дизайна доносится до менеджеров конкретных продуктов. Они начинают понимать и поддерживать дизайн-команду, приходят с проблемами, а не готовыми решениями. За дизайн отвечают дизайнеры, но они работают в связке с менеджером для того, чтобы решать продуктовые задачи. Когда приходят новые менеджеры — их обучают.

2 Команда получает авторитет и кредит доверия. Ей больше доверяют, постоянно прислушиваются, все дизайн-решения изначально проходят через нее.

3 Дизайнерам доверяют конечные специалисты — разработчики, верстальщики, тестировщики. Чаще всего они напрямую обращаются за решением текущих рабочих проблем, минуя менеджеров.

4 Выстраивается принцип средне- и долгосрочного планирования работ по дизайну.

5 Работает стандартизированный механизм контроля качества выпускаемых продуктов: качество реализации дизайна и дизайн-ревью, юзабилити, аналитика на соответствие поставленным бизнес-задачам.



Тактический уровень зрелости дизайна

- 6 Есть набор продуктов, объединенных общей стилистикой и принципами работы.

Дизайн-принципы и стандарты

Поддерживать текущие и запускать новые сервисы становится проще; у портфеля продуктов появляется свое лицо.

- 1 Появились первые «модельные» продукты, которые берутся за основу для будущей унификации. Их стилистика, логика работы, потребительские качества достаточно хороши. Концепция позволяет масштабировать ее. Сложно делать унифицированные гайдлайны в вакууме и навязывать их всем, их обязательно нужно обкатать на нескольких продуктах перед массовым использованием.
- 2 Новые продукты и обновление существующих делаются по образу модельных.
- 3 Создаются гайдлайны, описывающие логику работы и стилистику модельных продуктов. Они оформлены в виде спецификации и макетов, соответственно, становятся ориентиром для дизайнеров, менеджеров и разработчиков.
- 4 Технологизация гайдлайнов через дизайн-систему. На их основе делаются фреймворки, единые базы кода и т. п. Дизайн «зашит» в инструментарий разработчиков.
- 5 Многочисленные продукты сводятся к одной дизайн-системе — ее легче контролировать и развивать. Вместо контроля за множеством продуктов контролируется живой гайдлайн. Изменения вносятся сразу в группу продуктов.
- 6 Появление дизайн-принципов, которыми руководствуется компания при создании и развитии продуктов, — высокоуровневых «заповедей», которые предполагают критерии выбора дизайн-решений.
- 7 Обновлен дизайн всех продуктов. Однородный или преемственный дизайн в портфеле продуктов.

Команда-визионер

Команда может оказывать существенное влияние на принятие стратегических решений по развитию продуктов.

Накопление знаний и обмен ими

Все полученные знания о пользователях и их работе с интерфейсом помогают улучшать весь портфель продуктов; компания не повторяет ошибок.

- 1 Есть единая база знаний и инсайтов о том, как пользователи работают с продуктами, о конкурентах, трендах и т. п. В нее включена аналитика, пользовательские исследования, рыночные и конкурентные исследования, обратная связь, данные из CRM-систем.
- 2 Заданы и отслеживаются метрики, оценивающие развитие дизайна продуктов. Они привязаны к бизнес-показателям и целям.
- 3 Рассматривается вся карта взаимодействия пользователя с продуктом — интерфейс, маркетинг, реклама, поддержка.

4 Идеи по развитию продуктов идут снизу вверх, то есть от дизайнеров к менеджерам продуктов.

Дизайн как инструмент рыночной дифференциации

У компании есть свой визуальный язык и язык взаимодействия, который влияет на отрасль в целом.

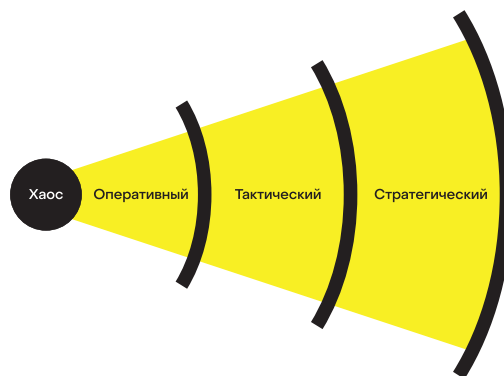
1 Дизайн становится средством рыночной дифференциации.

2 Все участники продуктовой команды вовлечены в создание дизайна и обладают базовой дизайн-грамотностью — разработчики, верстальщики, тестировщики, менеджеры.

3 Выстроен сильный бренд работодателя, который помогает нанимать лучших дизайнеров на рынке и удерживать своих специалистов.

4 Компания способна определить свой визуальный язык и другие выражения бренда; дизайнеры ловят тренды на самом старте или определяют их.

5 Дизайн продуктов влияет на отрасль в целом; интерфейсные решения копируют конкуренты.



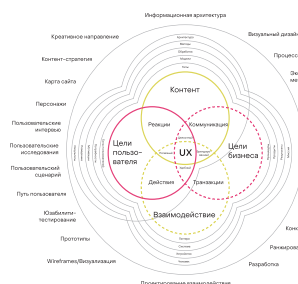
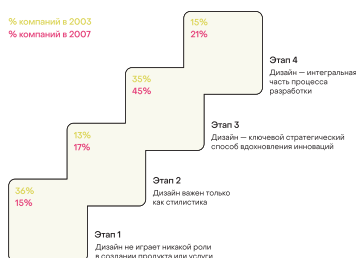
Стратегический уровень зрелости дизайна

Другие модели зрелости дизайна

В 2013 году я описал свою модель зрелости дизайна, которую позже дополнил набором методов и практик. Данная модель описывает развитие дизайна в компании и сочетает в себе два подхода:

- «лестница», по которой дизайн-команда поднимается по мере взросления;
- «луковица», где каждый слой можно развивать самостоятельно.

Полезно изучить другие модели зрелости дизайна, для того чтобы иметь более широкое представление о возможных подходах. Первые упоминания таких моделей я нашел в 1980-х. Большинство из них используют первый подход, «лестницу».



	1	2	3	4	5
Уровень	Непреднамеренный	Самодетальный	Экспертный	Централизованный	Распределенный
Составные элементы	UX	UX	UX	UX	UX
Барьеры	Неосознанность, отвержение	Недостаток времени, денег и ресурсов	Формализация, углубление, расширение	Масштабирование	
Инструменты для перехода на следующий уровень	Обучение	Курсы, тестирование	Внутренний рынок	Сотрудничество с РП	

Разнообразие моделей зрелости дизайна

Я сделал обзор наиболее интересных и характерных. Вы найдете его в **Приложении №4** на с. 485.

Книги

Ицхак Адизес. *Управление жизненным циклом корпораций*.

Домашнее задание

- 1 Как вы думаете, на какой стадии зрелости дизайна сейчас ваша компания? Какой она станет через год?
- 2 Какие главные проблемы в организации вы видите сейчас? Опишите их через призму ресурсов, процессов и приоритетов.
- 3 Как организационные проблемы влияют на качество продуктов?
- 4 Что из этого списка более вы хотите решить в первую очередь?

Паттерны дизайн-менеджмента

Дизайн-стратегия должна улучшить продукты компании через изменения в самой организации, которая производит эти продукты. Мало совершить подвиг в виде удачного редизайна устаревшего сервиса — нужно обеспечить повторяемость хороших результатов.

Задача дизайн-менеджера — найти этот путь к «светлому будущему» и провести компанию к нему. Его роль в том числе и в том, чтобы провести **редизайн организации.**

Таким может быть системный подход к решению проблем в общем виде:

Выяснить, чего мы хотим добиться для компании, и определить ценность дизайна для бизнеса. Это поможет выбрать точки фокуса — какие изменения должны произойти в организации, чтобы продукты стали лучше. И задать метрики, по которым будут отслеживаться улучшения.

Увидеть актуальные проблемы. Описать текущие дизайн- и организационный долги, которые мешают создавать качественные продукты.

Перечислить конкретные изменения и задачи для их реализации. Что нужно сделать внутри дизайн-команды и в организации в целом, чтобы «светлое будущее» наступило.

Посчитать необходимые ресурсы. Какие нужны изменения в организационной структуре, потребуется ли дополнительный бюджет для этой и других активностей.

Оценить сложность и важность изменений для компании и продуктов. Чему мешают текущие проблемы и что принесут изменения.

Определить этапы внедрения изменений — первоочередные (горящие проблемы и пилот нового подхода), средне- и долгосрочные.

Запустить пилот, который обкатает основные подходы и покажет видение будущего — каким вы видите идеальный дизайн продуктов компании и что должно заработать для этого.

Масштабировать успех на остальные продукты и команды. Начать включать изменения в общий план работ и отслеживать их свершение. И широко рассказывать о позитивных изменениях, чтобы усилить кредит доверия и получить дополнительную поддержку.

По мере продвижения произойдет несколько приятных вещей. Работать станет легче — исчезнут процессуальные проблемы и повысится кредит доверия. Общий уровень дизайна в компании вырастет — и в плане базового качества, и в плане возможностей будущих прорывов. Ну а поскольку аппетит приходит во время еды, то и горизонт планирования изменений в дизайне расширится, и захочется продвинуться вперед еще дальше.

Сложно начать идеально

В идеале нужно идти не просто от идей по починке дизайна, а от проблем бизнеса — увидеть их все, а потом уже предлагать конкретные внедрения и улучшения, которые дадут максимальный эффект. Но на ранних этапах изменений организационных проблем так много, что половина из предложенных идей точно попадут в проблему бизнеса и будут обязательны к внедрению. Да и в целом на старте вам скорее нужно просто выжить, доказав свою состоятельность.

Когда я пришел в Mail.ru Group в середине 2011 года, предыдущий глава дизайна уже успел доказать топ-менеджменту важность хорошего дизайна. Его усилиями за пару лет появилась первая в подразделении дизайн-команда, началось юзабилити-тестирование, обновились несколько ключевых продуктов. Моей задачей было развитие успеха с новой командой, а он ушел заниматься продуктовой стратегией.

Правда, на деле оказалось, что, хотя важность хорошего дизайна и была доказана топ-менеджерам, далеко не все менеджеры продуктов прониклись ей. На среднем уровне управления и среди конечных исполнителей нужно было сформировать доверие к дизайнерам. Я осознал это не сразу. Придя, я бравировал тем, что мы настроим рабочий процесс за месяц и дальше все пойдет как по маслу. Но постоянно всплывали какие-то мелочи, которые рушили понятные рабочие процессы, затягивали задачи, ломали планы и т. п.

В итоге первые полгода были самыми непростыми. Ожидания с обеих сторон не везде оправдались, и было ощущение, что нас скоро «попросят». Я наблюдал много неудач по изменению дизайна в других компаниях, и первые полгода — критическая точка, после которой либо все налаживается, либо все расходится. С другой стороны, за это время я отчетливо понял, что именно мешает нам внутри и снаружи команды, и описал план борьбы с этими болевыми точками. Я думал,

что мне придется защищать и доказывать его, но внезапно оказалось, что все только за и надо просто начать действовать.

Спустя несколько лет мы совершили «мини-революцию» в том, какой может быть Mail.ru Group. Сначала темп был не очень быстрым, но по мере того как решались базовые проблемы, выстраивалась команда и процессы, накапливались знания и повышался авторитет дизайнеров, позитивных изменений в продуктах становилось все больше. Если посмотреть на количество задач — нагрузка была тогда огромной. Именно поэтому мы настаивали на любых способах автоматизации процесса — дизайн-системах, алгоритмах, ликвидации ненужных этапов работ и т. п. Ограничения двигают дизайнерскую мысль, и мы отлично научились работать с ними.

С этим опытом было гораздо проще запустить системные изменения сначала в Райффайзен Банке, а потом и в Muse Group. Но это не снимает важность работы с ожиданиями и трезвую оценку ситуации — в этих компаниях свои сложности и ограничения. Поэтому даже проработанный набор методов — не гарантия успеха.

Порой хочется расстаться с прошлым одним решительным перезапуском, но это не всегда возможно и крайне рискованно — полно историй необдуманных резких рывков, когда редизайн губил продукт и отталкивал пользователей. Поэтому лучше сначала превратить ад в адекват; из адекватата — сделать что-то современное и трендовое, а после этого уже можно думать о том, как задавать тренды самому. Тем более что помимо обновления продуктов требуется невидимая снаружи работа по обновлению организационной структуры и производственного процесса — важно научиться выдавать хороший результат регулярно, на потоке, а не раз в несколько лет при следующем редизайне. Да, для начала изменений в дизайне зачастую необходима революция, но после этого он развивается эволюционным путем. Этот опыт перестройки процессов и продуктов лег в основу серии статей, курса, а затем и книги о дизайн-стратегии.

Что такое паттерны дизайн-менеджмента

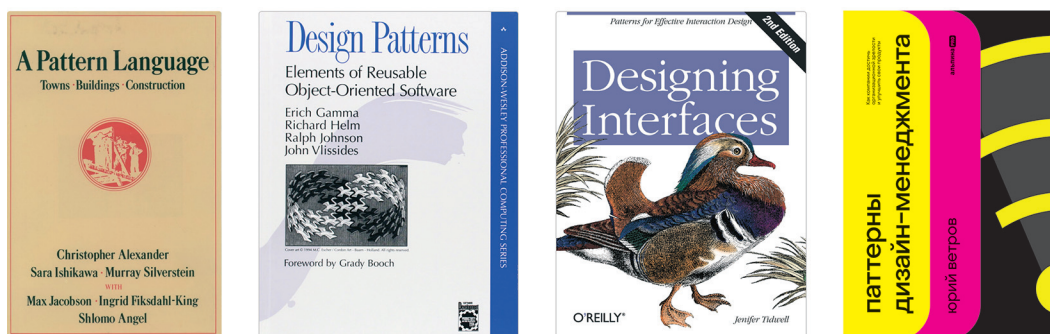
Мы начинали изменения в компании в то время, когда понятие «продуктовый дизайнер с широкой ответственностью» еще не сформировалось [см. **Т-образные специалисты** на с. 71], а материалов по дизайн-стратегии и дизайн-менеджменту цифровых продуктов было не очень много. Но набитые нами и другими компаниями шишки должны упрощать жизнь.

Я собрал чек-лист улучшений, который поможет начать или ускорить изменения в вашей компании. Он основан на моем пути и наблюдениях за историями изменений в других компаниях. Улучшения будут спускаться от проблем бизнеса

к конкретным рецептам для дизайн-менеджеров: ЦЕННОСТЬ ДЛЯ БИЗНЕСА → СПОСОБ РЕШЕНИЯ → ПАТТЕРН. Паттерны привязаны к уровням зрелости (О ОПЕРАТИВНЫЙ, Т ТАКТИЧЕСКИЙ и С СТРАТЕГИЧЕСКИЙ).

Почему паттерны? Хотя внедрение стратегии зачастую уникально и зависит от особенностей конкретной компании, организации решают схожие проблемы. Методы и практики, которые они внедряют, как правило, очень похожи. Так что их можно использовать повторно, а значит — описать в структурированном виде.

Впервые это сделал Кристофер Александер для архитектуры в 1977 году. В 1995 «Банда четырех» применила концепцию к разработке. В районе 1997 года в виде паттернов начали описывать интерфейсы. Я попробовал сделать это для дизайн-менеджмента.



Книги о паттернах

Ценность дизайна для бизнеса можно описывать по-разному. Я выделил семь направлений:



Давайте разберем их и свяжем с конкретными паттернами — это будет первым шагом к обоснованию вложений в дизайн.

Осознание ценности дизайна

Нулевой этап изменений — как показать бизнесу, что дизайн приносит пользу.

Критерии оценки:

Доверяют менеджеры. Они приходят с проблемой, а не готовым решением.

Доверяют конечные специалисты. Напрямую обращаются за решением рабочих проблем, минуя менеджеров.

Задачи приходят заранее, есть время продумать дизайн.

Уменьшается количество итераций по задачам.

Симптомы проблем

Продукт	Организация
Слабые или недопустимые дизайн-решения.	Дизайнеры не имеют влияния на продуктовые решения.
Разные экраны одного продукта выглядят и работают по-разному.	Дизайнеры «наводят марафет» в последний момент. Менеджеры и разработчики сами принимают дизайн-решения.

Способ решения → паттерн

Чтобы	Используйте
Донести основы хорошего дизайна	О Лидер дизайна (с. 41) О Кредит доверия (с. 55) Т Навыки командной работы (с. 158) Т Карта лиц, принимающих решения (с. 152) С Общая дизайн-грамотность (с. 275) С Кодизайн (с. 286)
Наглядно показать проблемы	Т Решение потребностей пользователей (с. 248)
Показать пользу дизайна на практике	О Быстрые победы (с. 63) Т Внутренний маркетинг успехов дизайна (с. 185) С Метрики дизайна, влияющие на бизнес (с. 325)

1. Качество продукта

Повысить качество выпускаемого продукта, чтобы увеличить его ценность для пользователей и снизить затраты на поддержку. Критерии оценки:

- Достойное качество продукта в реализации, а не только в презентациях и макетах.
- Лучшее отношение пользователей к продукту, что выражается в росте ключевых метрик.
- Меньше ресурсов на поддержание приемлемого уровня качества.

Симптомы проблем

Продукт	Организация
Визуально «развалился» интерфейс. Не работают какие-то функции. Непонятны какие-то функции, пользователю неудобно работать с ними. Купленный или только запущенный продукт хуже остальных.	Разработчики невнимательно реализуют макеты. Дизайн выпускается раньше времени, до проверки качества реализации. Дизайнеры выдают не до конца продуманные или неполные макеты, так что разработчикам приходится додумывать самим (они не специалисты).

Способ решения → паттерн

Чтобы	Используйте
Обеспечить контроль качества на уровне макетов	- О Т-образные специалисты (с. 71) - О Сессии дизайн-критики (с. 115) - О Общий инструментарий (с. 109) - Т Развитие дизайнеров (с. 164) - Т Типовые методы (с. 239)
Обеспечить контроль качества на уровне реализации	- Т Дизайн-система (с. 191) - Т Дизайн-долг (с. 220) - Т Чек-листы (с. 234) - Т Решение потребностей пользователей (с. 248) - С Общая дизайн-грамотность (с. 275) - С Влияние на продуктовый план (с. 310)
Обеспечить контроль качества на уровне продукта и компании	- С Клуб дизайн-лидеров (с. 297) - С Долгосрочное планирование (с. 303) - С Метрики дизайна, влияющие на бизнес (с. 325)

2. Скорость выхода на рынок

Ускорить вывод новых функций и продуктов на рынок при соблюдении приемлемого уровня качества. Критерии оценки:

- Работы по созданию проектных артефактов отнимают меньше времени как за счет сокращения общего срока, так и за счет лучшего попадания в задачу.
- Качество дизайна не страдает от ускорения.

Симптомы проблем

Продукт	Организация
Запуск новых функций и продуктов отнимает много времени и сил.	Непредсказуемое количество итераций по каждой задаче, что затягивает сроки и снижает вовлеченность.
Обновления существующих функций происходят редко.	Перекалывание ответственности за проблемы на других участников продуктовой команды.
При запусках и обновлениях страдает качество продукта.	Не хватает дизайнеров или у них нет нужных навыков для работы с продуктом.

Способ решения → паттерн

Чтобы	Используйте
Уменьшить количество итераций	○ Кредит доверия (с. 55) ○ Т-образные специалисты (с. 71) ○ Доверенные аутсорсеры (с. 121) ■ Развитие дизайнеров (с. 164)
Повысить предсказуемость сроков и качества	○ Планирование задач (с. 97) ○ Общий инструментарий (с. 109) ■ Дизайн-система (с. 191) ○ Долгосрочное планирование (с. 303)

3. Снижение рисков при выходе на рынок

Повысить шансы на успех при запуске новых продуктов или уже существующих функций. Критерии оценки:

- Пользователи видят ценность для себя в новом продукте или функции.
- Пользователи понимают и успешно используют продукт.

Симптомы проблем

Продукт	Организация
Продукт плохо принимается пользователями, активность в его использовании меньше ожидаемой.	Принятие решений о том, каким должен быть продукт, происходит хаотично (слепое копирование конкурентов, паническая реакция на отклонение от ожидаемых значений метрик). Менеджер продукта и команда не знают, насколько хорошо сработали решения. Дизайнеры не имеют влияния на продуктовые решения.

Способ решения → паттерн

Чтобы	Используйте
Искать продуктовые решения с учетом разносторонних требований	T Решение потребностей пользователей (с. 248) C Общая дизайн-грамотность (с. 275) C Кодизайн (с. 286)
Иметь возможность проверить продуктовую гипотезу на раннем этапе	T Прототипы (с. 262) C Поиск потребностей пользователей (с. 349)
Сделать продукт более ценным и понятным	T Решение потребностей пользователей (с. 248) C Метрики дизайна, влияющие на бизнес (с. 325) C Customer Journey Map (с. 370) C ResearchOps (с. 400)